



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: Administração

ÁREA: *Marketing*

**BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NO HOTEL COMFORT
SUÍTES BRASÍLIA**

**JOHNATHAN MOTA MARTINS
RA 2083581-3**

**PROFESSOR ORIENTADOR:
ALANO NOGUEIRA MATIAS**

Brasília/DF, junho de 2009.

JOHNATHAN MOTA MARTINS

**BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NO HOTEL COMFORT
SUÍTES BRASÍLIA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, junho de 2009

JOHNATHAN MOTA MARTINS

**BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NO HOTEL COMFORT
SUÍTES BRASÍLIA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

Banca examinadora:

Prof. Alano Nogueira Matias
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Brasília/DF, junho de 2009

Dedico este trabalho ao meu pai Aldo, minha mãe Valdilene e meu irmão Andersson por serem pessoas dedicadas, éticas e admiráveis. Estímulo suficiente para impulsionar-me todo dia a ser uma pessoa melhor.

Agradeço a Deus pela oportunidade de estudar e por estar sempre ao meu lado.

Aos meus pais pelo apoio, educação e dedicação que recebi em toda a minha vida.

Ao meu professor orientador Alano Nogueira Matias pela dedicação, simpatia e orientação no desenvolvimento desta monografia.

A professora Nilza Costa pelo seu esforço em ajudar-me com explicações mais detalhadas sobre o tema desenvolvido.

Aos meus amigos Alexandre Dias, Daniela Gontijo, Francisco Bruno e Mayara Oliveira pelo companheirismo e por sempre apoiarem as minhas decisões. Também agradeço a Dannuta Albuquerque pelo carinho e apoio prestados.

"Pensar é o trabalho mais difícil que existe, e esta é, provavelmente, a razão por que tão poucos se dedicam a ele."

Henry Ford

RESUMO

Esta pesquisa trata sobre os benefícios da implantação do *Endomarketing* na organização, bem como se há relação desta ferramenta com a produtividade dos colaboradores. São ressaltados os principais fatores envolvidos no processo de implantação do *marketing* interno, que são: motivação, comunicação interna, *empowerment*, qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional. Este trabalho é um estudo empírico – teórico de caráter qualitativo, desenvolvido por meio de pesquisa de campo no Hotel Comfort Suítes Brasília que envolveu um levantamento bibliográfico sobre o *endomarketing*. Na metodologia, consta a aplicação do questionário de dez perguntas para todos os quarenta e nove funcionários da empresa. Por intermédio da análise e discussão dos dados obtidos foi possível compreender as ações de *marketing* interno desenvolvidos pela empresa pesquisada, a opinião dos funcionários sobre isso e a relação destas ações com a produtividade. Com isso, esta pesquisa alcançou seu objetivo geral que é analisar os benefícios gerados pela implantação do *endomarketing* no setor hoteleiro, com base no exemplo do Hotel Comfort Suítes Brasília e também foi identificada a relação do *marketing* interno com a produtividade da organização.

Palavras-chave: *Endomarketing* e *marketing* interno.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema	9
1.2 Delimitação do Tema	9
1.3 Problema	9
1.4 Objetivo Geral	9
1.5 Justificativa	9
2 METODOLOGIA	11
2.1 Tipo de pesquisa	11
2.2 Método de Abordagem	11
2.3 Meios técnicos de investigação	11
2.4 Participantes	12
2.5 Instrumento e procedimentos empíricos e analíticos	12
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	13
3.1 Breve histórico sobre o Endomarketing	13
3.2 Conceitos de Endomarketing	13
3.3 Ferramentas do Endomarketing	14
3.3.1 Motivação	14
3.3.2 Comunicação interna	15
3.3.3 <i>Empowerment</i>	16
3.3.4 Qualidade de Vida no Trabalho	18
3.3.5 Cultura Organizacional	19
4 PESQUISA DE CAMPO	23
4.1 Histórico do Atlantica Hotels Internacional	23
4.2 Histórico do Comfort Suítes Brasília	24
5 RESULTADOS	26
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	36
7 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO	43

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado globalizado, a maioria das organizações que visam o lucro busca constantemente o crescimento, preocupando-se com a qualidade de seus serviços e produtos. Uma das ferramentas que podem auxiliar nessa busca, é o *Endomarketing*. Ela é utilizada para motivar e oferecer mais espaço aos funcionários para participar mais ativamente das ações da empresa.

O *Endomarketing* é um conjunto de ações usado para a empresa divulgar sua imagem aos funcionários e seus familiares. Este assunto, não é algo que simplesmente está na moda, mas sim uma ferramenta que as organizações precisam utilizar para conquistar mercados ou apenas garantir sua sobrevivência. (BRUM, 1998)

Já Bekin (2004) define como ações de *marketing* direcionadas ao público interno de qualquer tipo de organização, com o objetivo de realizar e facilitar trocas, compartilhando objetivos, criando uma maior lealdade dos funcionários, e construindo um ambiente harmônico para o crescimento da empresa.

Esta pesquisa teve como foco a relação do *Endomarketing* com o aumento da produtividade nas organizações, mais especificamente no Hotel Comfort Suítes Brasília. Para obter essa informação, foi necessário alcançar os seguintes objetivos: conceituar o *Endomarketing*, destacar os principais fatores envolvidos no processo de implantação em uma organização e estudar os resultados da implantação dessa ferramenta no Hotel Comfort Suítes Brasília.

Com a elaboração desta pesquisa foi possível gerar mais conhecimento sobre o assunto pesquisado, tornando-o fonte de novos estudos, já que o material científico é escasso. Assim como, pode favorecer a sociedade por meio da melhoria dos serviços oferecidos pelo setor hoteleiro e também melhorar o ambiente interno da organização.

Por meio de uma pesquisa exploratória, com procedimentos técnicos bibliográficos, com a utilização da observação livre e de aplicação de questionário foi possível desenvolver a pesquisa de campo e assim obter o levantamento de informações necessárias para o desenvolvimento do assunto estudado.

Este trabalho está dividido em cinco etapas que são importantes para a melhor compreensão sobre o assunto pesquisado. No primeiro momento é relatado um breve histórico sobre o *Endomarketing*. O segundo momento é apresentado o conceito por intermédio de cinco autores conceituados no assunto. O terceiro

momento é o destaque dos principais fatores envolvidos no processo de implantação em uma empresa. A quarta fase do estudo é a apresentação da pesquisa de campo do Hotel Comfort Suítes Brasília e finalmente a quinta parte é a análise dos efeitos das ações de *endomarketing* nos colaboradores da organização.

1.1 Tema

Endomarketing.

1.2 Delimitação do Tema

Benefícios da implantação do *Endomarketing* no Hotel Comfort Suítes Brasília.

1.3 Problema

Qual a relação do *Endomarketing* com o aumento na produtividade do Hotel Comfort Suítes?

1.4. Objetivo Geral

Analisar os benefícios gerados pela implantação do *Endomarketing* no setor hoteleiro, com base no exemplo do Hotel Comfort Suítes.

1.4.1 Objetivos Específicos

- a) Conceituar o *Endomarketing*;
- b) Destacar os principais fatores envolvidos no processo de implantação do *Endomarketing* em uma organização;
- c) Estudar os resultados da implantação do *Endomarketing* no Hotel Comfort Suítes Brasília.

1.5 Justificativa

A pesquisa pode contribuir gerando conhecimento sobre o assunto pesquisado, tornando-o fonte de novos estudos sobre implantação do *Endomarketing* em uma organização. Depois de pesquisas no SCIELO, foi possível identificar que esse tema possui material escasso. Os resultados podem ser utilizados para discussão interna no Hotel Comfort Suítes Brasília e de outros

empreendimentos do setor hoteleiro, como base para o debate sobre o *Endomarketing*.

O Tema pesquisado pode favorecer a sociedade por meio da melhoria da qualidade dos serviços hoteleiros prestados aos clientes. Assim como, pode influenciar no melhor ambiente interno na empresa, fazendo com que os funcionários trabalhem em harmonia.

2 METODOLOGIA

Para Gil (2002), a metodologia descreve as etapas para a realização da pesquisa. É necessário que possua: Tipo de pesquisa, população e amostra, coleta e análise de dados.

2.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2002), por isso é uma pesquisa exploratória.

2.2 Métodos de Abordagem

A pesquisa utilizará o método de abordagem qualitativo. Este método procura compreender o problema pesquisado, explorando de forma mais criteriosa o assunto, identificando e caracterizando todo o seu processo de entendimento. (RICHARDSON, 1985)

2.3 Meios técnicos de investigação

Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada com material já existente, normalmente por meio de livros e artigos científicos. Por intermédio desta técnica, a pesquisa conseguiu colher mais informações sobre: *Endomarketing* e os fatores envolvidos em sua implantação. Primeiramente foi realizada a coleta de dados, por meio de livros e artigos para o maior conhecimento do assunto abordado.

Segundo Richardson (1985), a observação é a base de toda investigação no estudo de campo e é o exame minucioso que atenta sobre um grupo ou fenômeno no seu todo. Esta técnica foi utilizada para identificar as ações de *marketing* interno realizadas pela empresa pesquisada.

Gil (2002) afirma que o questionário é um conjunto de perguntas que são respondidas pelo público pesquisado. Nesta pesquisa foi utilizada a escala de Likert para melhor compreensão da opinião dos funcionários em relação às ações de *endomarketing* adotadas pelo hotel.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa de campo é um estudo aprofundado de uma comunidade ou um grupo, que permite colher amplo detalhamento que dificilmente seria possível com outros delineamentos. Foi uma das técnicas utilizadas, porque a pesquisa ocorreu no Hotel Comfort Suítes. Estes foram os meios

técnicos utilizados neste trabalho.

2.4 Participantes

A unidade de análise desta pesquisa foi aplicada no Hotel Comfort Suites, localizado no Setor Hoteleiro Norte, Quadra 04 Bloco D. Asa Norte. Brasília. Distrito Federal. Brasil. Contou com quarenta e nove participantes, no caso, todos os colaboradores da empresa.

2.5 Instrumento e procedimentos empíricos e analíticos

Por intermédio da aplicação do questionário no dia 04 de Maio de 2009, foi possível identificar os benefícios do *Endomarketing* no Hotel Comfort Suítes. Este questionário possuiu dez perguntas fechadas, no qual foi aplicado a todos os funcionários do Hotel Comfort Suítes. No momento da aplicação, o pesquisador estava presente para esclarecer dúvidas sobre conceitos ou preenchimento do questionário. A aplicação do instrumento ocorreu no mesmo dia, para evitar contaminação dos participantes. Para melhor compreensão, foi elaborado um gráfico para cada pergunta com os dados obtidos e logo em seguida a sua análise. Antes desta aplicação, o gerente geral e a gestora de Recursos Humanos apresentaram toda a empresa, onde foi possível conversar com alguns funcionários e desenvolver observações sobre as ações de *endomarketing* desenvolvidas no hotel.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Essa seção foi desenvolvida por meio de fontes secundárias, principalmente por livros de autores conceituados sobre os assuntos destacados, para melhor compreensão do tema pesquisado.

3.1 Breve histórico de *Endomarketing*

Segundo Brum (1998), quando os americanos foram ao Japão ensinar as metodologias estatísticas para os técnicos, na década de 50, os japoneses lhes ensinaram a importância do trabalho em grupo. Nessa época, o Japão exportava produtos de baixa qualidade por preços baixos. Já na década seguinte, as indústrias do país perceberam que a mudança só ocorreria com o envolvimento das pessoas em círculos de controle da qualidade. Com isso, o *Endomarketing* foi desenvolvido por meio da necessidade de motivar as pessoas e fazer com que elas compartilhem uma visão sobre o negócio da empresa, como gestão, objetivos, produtos e mercados em que atua.

Cerqueira (2002) relata que os japoneses foram os primeiros a desenvolverem essa ferramenta. Ela foi se tornando cada vez mais conhecida por meio de observações dos resultados dessa administração participativa, mas a grande diferença era que ela era adaptada à cultura do país.

No Brasil não foi diferente, houve uma necessidade de adaptação dessa ferramenta na cultura do nosso país, pois os empresários tiveram dificuldades em perceber que era necessário um processo acelerado de comunicação para conseguir mudar as atitudes dos seus funcionários, conseguindo alinhar os objetivos da empresa com os individuais. Para Brum (1998) o homem é o principal elemento da empresa e para realizar uma mudança organizacional é preciso quebrar as formas de trabalho tradicionais, que dificultam e impossibilitam o desenvolvimento da sua atividade.

3.2 Conceitos de *Endomarketing*

De acordo com Bekin (2004), o *marketing* interno são ações direcionadas aos funcionários da organização com a finalidade de promover a importância de servir o cliente. Com isso, é esperado que os colaboradores aumentem seu comprometimento com a empresa e que ocorra uma maior integração entre os setores.

Para Brum (1998), o *Endomarketing* é uma ferramenta que faz com que todos os funcionários compartilhem a visão da empresa. É um conjunto de ações que a organização realiza para vender sua imagem aos seus clientes internos e ela tenta motivar e melhorar a comunicação interna para desenvolver produtos ou serviços melhores para o seu público alvo.

Já Kotler e Armstrong (2003) afirmam que o *marketing* interno é orientado para os colaboradores sentirem orgulho da organização e motivá-los a trabalharem em equipe para alcançar as recompensas oferecidas pela empresa.

Para obter o sucesso na implantação desta ferramenta é preciso oferecer um ambiente motivador, pois conseguirá atrair e reter talentos. No século XXI, os clientes não esperam apenas o produto por parte da empresa, mas sim a solução dos seus problemas e isso depende dos funcionários. (SPILLER, 2004)

Com a compreensão dos conceitos destes quatro autores, fica claro que o *Endomarketing* visa primeiro trabalhar a mentalidade de seus funcionários, para depois os mesmos atenderem de forma mais eficiente os clientes.

3.3 Ferramentas do *Endomarketing*

3.3.1 Motivação

De acordo com Bekin (2004), motivação é uma ferramenta utilizada pela empresa para comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da organização. Este comprometimento é obtido por meio de sua valorização e satisfação por fazer parte da empresa. Existem etapas para o desenvolvimento da motivação no cliente interno, que são: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. O objetivo do *Endomarketing* é fazer com que o processo de motivação dos seus funcionários seja permanente, para isso é necessário reforço e renovação e só será possível o alcance do sucesso quando estiver devidamente alinhada à cultura organizacional.

Segundo Gil (2001) para a empresa alcançar grandes resultados, é necessário que seus funcionários estejam motivados. Ele considera que motivação é o principal combustível para o aumento da produtividade. As organizações que visam lucro estão identificando os fatores que motivam os seus clientes internos para aplicá-las, pois é mais fácil encontrar pessoas competentes do que comprometidas. Motivação é uma ação consequente de necessidades não satisfeitas. A verdade é que o

gerente não é capaz de motivar seu funcionário, mas deve ter o conhecimento para extrair e manter a motivação dele. Os modos mais comuns para motivar os colaboradores são: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridade, fazer avaliações (com ocorrência de *feedback*) e promover mudanças.

Já Robbins (2005) afirma que um dos elementos que mais motiva o funcionário é o programa de reconhecimento dos colaboradores. Conforme a teoria do reforço, quando o chefe reconhece uma ação positiva do funcionário na empresa, ele tende a estimular a sua repetição. Alguns meios de reconhecimento destas ações são: um simples agradecimento ao funcionário, um *e-mail* ou um bilhete, elogiar o colaborador em público, entre outros meios.

Desta forma, é perceptível que a motivação é uma das ferramentas mais importantes do *Endomarketing*, pois com a aplicação eficaz, o funcionário provavelmente irá se comprometer com os objetivos da empresa. Um ser humano não consegue motivar outro, mas ele é capaz de criar o ambiente que desperte a vontade de satisfazer uma necessidade ainda não atendida. É função do líder do grupo criar esse ambiente para cada funcionário, pois as pessoas têm desejos e necessidades diferentes. Quando a necessidade é atendida, o ser humano tende a se desmotivar até ser criado um novo desejo ainda não atendido.

3.3.2 Comunicação interna

Os meios mais utilizados para a comunicação interna são: jornal interno, panfletos, *intranet* e quadros de aviso. O importante é que a informação não se perca e que fique inerte. Para Spiller (2004), o *Business-to-employee* (B2E) é uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento da interatividade com o funcionário. O meio mais utilizado pelo B2E é a *intranet*, pois atende os interesses do usuário e consegue passar as informações específicas que a empresa necessita. A grande diferença da utilização do B2E é conexão com outra ferramenta, a BI (*business intelligence*), é ela que capta informações do ambiente interno e externo que interessam ao negócio da empresa e dissemina as informações aos devidos departamentos.

Já Bekin (2004) fala que comunicação interna é um processo que envolve troca de informações, o maior exemplo seria uma conversa. Nela ocorre uma troca de opiniões, o trabalho não é seu e nem meu, é nosso. Na comunicação interna tem

que ocorrer o *feedback*. O fato de se comunicar quer dizer que o funcionário será ouvido, caso a sugestão seja válida, o gerente concorda, caso contrário ele irá argumentar e tomar sua decisão. Essa é a ação de uma empresa que implementa o *Endomarketing*, pois trata seu funcionário como cliente e todo cliente é importante.

Como o próprio *Endomarketing* deixa claro, o funcionário é o cliente interno da empresa. Ele precisa ser ouvido, assim como precisa receber informações, participar do processo de criação dos produtos ou serviços da organização de alguma forma. Se ele se sente parte do processo, normalmente vai se comprometer com suas funções para o alcance dos objetivos gerais da empresa e irá gerar fatores para se manter motivado.

3.3.3 *Empowerment*

Outra ferramenta muito importante para o *Endomarketing* é o *empowerment*. Por meio dele que o funcionário tem autonomia para tomar algumas decisões e também evita que os membros do nível tático e estratégico exerçam funções que não são deles.

Segundo Bekin (2004), o *empowerment* é implantado quando existe uma relação positiva entre o líder e o seu grupo. Se o líder não trabalha essa ferramenta, ele acaba se sobrecarregando e deixa de fazer funções que são designadas a ele. Além disso, faz com que os funcionários sejam dependentes e na maioria dos casos fiquem ociosos grande parte do tempo. No caso de uma urgência, eles não saberão como ajudar o líder, pois não conhecem o processo.

Já Spiller (2004) afirma que *empowerment* é dar poder e autonomia ao funcionário. Essa ferramenta ganhou espaço por vários fatores, um deles é a diminuição da burocracia para evitar o desperdício de trabalho. Com a implantação dela diminuiu o trabalho inútil e fez com que o funcionário enxergasse o trabalho como forma de auto-realização, liberdade e maior reconhecimento dos superiores. Ocorre uma grande confusão a respeito de *empowerment* e gestão participativa. A primeira é o funcionário que está motivado para agir por conta própria. Já na segunda, os comandos das ações estão na mão da chefia e existem os níveis hierárquicos a serem respeitados.

Existem diversos benefícios com a implantação desta ferramenta, que são: comunicação aberta, agilidade de resposta ao cliente, compartilhamento de conhecimento, satisfação psicológica do funcionário e redução de custos. Também

existem diversos riscos na utilização desta ferramenta, que são: imposição de responsabilidades, falta de autoridade, tensão interna, treinamento inadequado ou insuficiente, avaliações injustas ou mal formuladas e metas erradas ou obscuras. (SPILLER, 2004)

Para Mills (apud Spiller, 2004) existem seis passos para implementar o *empowerment* na organização que são:

1º Passo: Tolerância a erros

Errar é humano, mas não é aceitável que isso se torne uma constante. A empresa deve encarar o erro do funcionário como uma necessidade de treinamento e não um motivo para ser demitido. Os dois erros toleráveis são: quando não ferem os princípios éticos da organização e quando ocorre no nível de autoridade do funcionário.

2º Passo: Confiança

Para os funcionários adquirirem confiança na empresa é necessário que eles tenham liberdade para decidir ou realizar uma atividade do jeito que eles acharem correto, sem ferir os princípios éticos da mesma. Esse tipo de confiança é adquirido por meio de conversas abertas, onde o funcionário tem a oportunidade de opinar e receber um *feedback* das atividades que foram realizadas por ele.

O funcionário espera que a empresa realize avaliações de desempenho honestas, cumpra suas promessas e o apoie quando for necessário. Essa confiança se estabelece quando o colaborador se sente seguro no emprego e a empresa demonstra preocupação com o bem estar dele.

3º Passo: Visão

É o conjunto de princípios que norteia todas as atividades da empresa, que seria desde o planejamento estratégico até o desenvolvimento de serviços ou produtos.

4º Passo: Declaração de missão

A missão é a direção que a organização deseja seguir. É o seu modo de encarar o futuro e decidir aonde quer chegar a longo prazo. É nela que também terá os valores da empresa.

5º Passo: Avaliação

A empresa deve possuir sistemas de avaliação para analisar o seu desempenho no mercado e também ter o conhecimento dos processos que estão sendo realizados pelo ambiente interno. Exemplos de sistemas de avaliação são: financeira, organizacional, operacional e mercadológica.

6º Passo: Motivação

O *empowerment* faz com que os funcionários se motivem por meio de sua autonomia. Os gerentes devem estimular seus colaboradores a tomarem iniciativas e serem responsáveis por elas. Isso faz com que os funcionários adquiram maior competência técnica, experiência, conhecimento do principal plano da empresa, independência de julgamento e buscar constantemente as informações. Para eles alcançarem esse nível é necessário quebrar resistências, que seria através das seguintes formas: treinamento, rede de segurança, voluntariado e cultura corporativa.

Para Gil (2001), o *empowerment* é um meio que faz com que os funcionários diminuam suas relações de dependência em relação aos chefes. Essa delegação de poder faz com que os funcionários tenham mais responsabilidades e autoridade para decidir uma ação a ser adotada. A grande dificuldade de implantação, é que ela envolve a parte mais crítica da organização, que é o poder.

A utilização desta ferramenta faz com que os funcionários se sintam importantes na organização e isso os motiva. O chefe precisa saber delegar, pois se errar irá criar sérias consequências para a empresa.

3.3.4 Qualidade de vida no trabalho

Para Gil (2001), os empregados precisam ser felizes no trabalho. Uma parte significativa do dia é na empresa e o grande desafio das organizações é conseguir criar um ambiente agradável para atrair e reter talentos. Os funcionários não querem apenas um ambiente positivo, eles querem também autonomia e liberdade para tomar decisões e realizarem tarefas significativas.

Nadler e Lawler (apud Rodrigues, 1994) relatam que houve evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho ao decorrer do tempo. De 1959 a 1972, ela era tratada como uma consequência natural da experiência do trabalho. De 1969 a 1975, era notável que a empresa desse mais ênfase ao indivíduo do que aos

resultados organizacionais. De 1979 a 1983, já era visto como um conceito global e precisava ser trabalhado, pois se fosse ineficaz iria afetar diretamente a produtividade e a qualidade os produtos ou serviços prestados.

Segundo Huse e Cumming (apud Rodrigues, 1994), os principais requisitos para melhorar a qualidade de vida no trabalho são: adequada e satisfatória recompensa, segurança e saúde no trabalho, desenvolvimento das capacidades humanas, crescimento e segurança profissional, integração social, direitos dos trabalhadores, espaço total de vida no trabalho e fora dele e relevância social.

Desta forma, fica claro, por intermédio dos autores citados que qualidade de vida no trabalho não foca apenas na qualidade física do ambiente de trabalho, mas também nos direitos dos trabalhadores e com um plano de carreira adequado para o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores. Isso pode dificultar a implantação do *Endomarketing*, porque os funcionários estarão em um nível de comprometimento baixo com a organização. Além disso, os funcionários também estarão desmotivados para exercer suas funções para o alcance dos objetivos da organização.

3.3.5 Cultura Organizacional

Cada empresa possui sua própria cultura e personalidade grupal. É por meio dela que é possível identificar suas crenças e valores. (MARRAS, 2000)

Segundo Schein (apud Marras, 2000), cultura organizacional é um modelo de suposições básicas que um determinado grupo compreende que é suficiente para resolver os problemas externos e que aumenta a integração interna. Se esse modelo for aprovado como suficientemente eficaz e que atende às necessidades da organização, será repassado para os outros membros da empresa.

Para Marras (2000), os principais componentes da cultura organizacional são:

Valores: Os valores de uma organização demonstram claramente quais são as prioridades e os caminhos que a empresa deve seguir para o alcance dos seus objetivos.

Ritos: Eles são realizados para perpetuar os valores da empresa e fazer com que a cultura seja mais coesa. Os principais ritos são: ritos de iniciação e de nomeação.

Mitos: São usados para reforçar crenças organizacionais com o objetivo de manter alguns valores.

Tabus: Tem a função de orientar atitudes em relação a situações de proibição ou de algo que não é permitido.

Segundo Robbins (2005), a cultura organizacional é um conjunto de valores que os funcionários da empresa compartilham entre si e faz com que a organização se diferencie das demais. Existem sete características básicas que variam de acordo com o seu grau, que são: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Robbins (2005) relata que normalmente as empresas possuem uma cultura dominante e diversas subculturas. A cultura dominante é apresentada por meio de valores essenciais adotados por grande parte dos membros da organização. Já a subcultura reflete problemas e experiências comuns entre seus membros, ela pode ser definida por meio de separação geográfica e designações de departamentos. As subculturas possuem os valores essenciais da cultura dominante, mas agrega também valores individualizados do departamento. O autor citado também diferencia cultura forte de cultura fraca, a grande diferença se reflete no grau de obediência dos funcionários em relação aos valores adotados pela empresa e ao compartilhamento.

Na cultura forte há um alto grau de obediência e um compartilhamento maior. Com isso, quanto mais forte a cultura for, maior será sua influência no comportamento dos funcionários, comprometimento organizacional e menor será sua rotatividade. Em matéria publicada no site da Revista Exame, Jim Collins afirma que é necessário que exista disciplina para mantê-la e apenas os funcionários dedicados conseguem continuar no sistema. A cultura forte é uma ferramenta importante para o *Endomarketing*, pois consegue manter o ritmo esperado dos funcionários e fazer com que eles se comprometam com a empresa e suas metas.

Para Robbins (2005), a cultura exerce quatro funções básicas na organização:

- 1) Define fronteiras, ou seja, cria diferenciações entre as organizações;
- 2) Cria uma identidade comum entre os membros da organização;
- 3) Consegue persuadir os funcionários a se comprometerem com algo maior do que os seus interesses individuais;
- 4) Estimula a estabilidade do ambiente interno.

A cultura organizacional não é criada de qualquer forma, uma vez estruturada, dificilmente ela se desfaz. A base da cultura organizacional é estabelecida pelos seus fundadores. Como são os fundadores, eles têm noção do que a empresa irá se tornar. A criação da cultura é estabelecida em três fases. Na primeira, os idealizadores da empresa só contratam funcionários que pensam como eles. Na segunda, eles passam os valores da empresa e treinam os funcionários da forma que eles pensam. Na terceira, as ações dos fundadores encorajam os funcionários e já implantam premissas, valores e convicções. Depois de estabelecida, é necessário existir a manutenção da cultura na organização e ela é feita por intermédio de três forças de grande importância, que são:

- 1) Seleção: O grande objetivo da seleção de novos colaboradores é identificar e contratar pessoas que possuam as habilidades e capacidades técnicas necessárias para desempenhar as funções do cargo. Depois de identificado isso, o candidato contratado será aquele que possuir mais características em comum com a organização;
- 2) Os dirigentes: Os funcionários de nível estratégico também possuem muita importância na cultura organizacional. Eles são os exemplos dos funcionários de cargos inferiores. São eles que decidem os riscos que a empresa pode correr, as recompensas aos funcionários, o grau de autonomia aos seus subordinados entre várias outras funções;
- 3) Socialização: Os novos funcionários não estão devidamente adaptados à nova empresa e isso pode criar dificuldades tanto para empresa quanto ao funcionário. Por isso a organização trabalha em três fases para a adaptação do seu novo colaborador. A primeira é a pré-chegada, é uma socialização por meio de treinamentos e cursos. A segunda é o encontro, é o momento que o funcionário entra na empresa e já compara suas expectativas em relação ao chefe, colegas de trabalho, ambiente e várias outras. Já a terceira é a metamorfose, é o momento do funcionário que ainda não está adaptado à empresa se sentir mais a vontade e se sentir parte da equipe. A empresa vai se preocupar em tentar adaptar o novo colaborador, desde que ele esteja disposto a isso. (ROBBINS, 2005)

Desta forma, percebe-se que a cultura organizacional possui extrema importância na implantação do *Endomarketing* numa empresa. Ela trabalha com os valores essenciais que a organização possui e se o funcionário não estiver

enquadrado nela, ocorrerão sérios problemas para ambos. Também é notório que a cultura organizacional trabalha com ferramentas já citadas, como: motivação, comunicação interna e delegação de poder. Essas ferramentas são a base para o desenvolvimento, de forma satisfatória, da implantação do *Endomarketing*.

4 PESQUISA DE CAMPO

De acordo com Gil (2002), a pesquisa de campo é utilizada para estudar apenas um grupo. Ela é desenvolvida por meio de observação direta e entrevistas para conseguir mais explicações sobre o grupo. Foi justamente o que foi feito no Hotel Comfort Suítes.

4.1 Histórico do Atlantica Hotels Internacional

Todos os dados a seguir foram retirados do *site* oficial da Atlantica Hotels Internacional. Essa empresa é uma administradora de hotéis na América do Sul. Ela possui sede em São Paulo e trabalha em quarenta cidades no Brasil, com mais de onze mil apartamentos para hospedagem por meio de mais de setenta hotéis, que são divididos em quatro categorias: Econômico, Midclass, Superior e Luxo. O Comfort Suítes encontra-se na categoria Superior.

Em 1996, a BIH chega ao Brasil como masterfranqueadora das bandeiras Choice Hotels Internacional para começar a trabalhar no mercado sul-americano. Já em 1998, ocorre à festa de lançamento da companhia, agora preocupada em trabalhar com a administração hoteleira no Brasil. No ano de 1999 é lançado o primeiro hotel da rede no Brasil, mais precisamente em Campinas-SP.

Já em 2001, a organização consegue se firmar como a maior empresa administradora de hotéis na América do Sul, assim como muda seu nome de Choice Atlantica Hotels para Atlantica Hotels Internacional. No ano de 2003, o Comfort Suítes Campinas foi indicado pelo Choice Hotels para concorrer ao prêmio de melhor hotel do mundo, fato inédito para os hotéis brasileiros. No ano seguinte a empresa conquista prêmios importantes, como: 25 melhores empregadores da América Latina, estudo realizado pela revista América Economia. Foi citada na revista Exame e Você S/A no estudo Melhores Empresas para se Trabalhar.

Em 2005, a organização adere ao combate à exploração sexual de crianças e adolescentes no Brasil. Já em 2006, a empresa passa da 101ª para 33ª posição em estudo realizado pela revista Lodging Magazine que publica as cem maiores empresas de administração hoteleira. No mesmo ano o Comfot Fortaleza é eleito o melhor hotel do mundo por meio do Choice Hotels Internacional. No ano seguinte o Comfort Franca é eleito o melhor hotel do mundo na categoria Comfort por meio da Choice Hotels Internacional.

4.2 Histórico do Hotel Comfort Suítes Brasília

O Comfort Suítes Brasília é um empreendimento com cento e oitenta e seis apartamentos, divididos em quatro diferentes categorias de acordo com os serviços e equipamentos que oferecem: Suíte Junior, Suíte Sênior, Suíte Máster e Suíte Royal. O hotel é voltado para atender hóspedes do segmento executivo que viajam a negócios. Além das diferentes categorias de apartamentos, o hotel oferece salas de eventos para reuniões que comportam de dez até cento e trinta pessoas. Sua estrutura é composta ainda de piscina, sauna úmida, sala de ginástica, centro de negócios, bar e restaurante.

Dentre as categorias de empreendimentos administrados pela Atlantica Hotels International, o Comfort Suítes Brasília está inserido na categoria superior. O empreendimento iniciou suas operações em julho de 2003 e desde o seu lançamento tem conquistado clientes no mercado hoteleiro.

Desde sua abertura o hotel já recebeu vários prêmios de reconhecimento pelos seus resultados financeiros, pelos serviços e pela satisfação de hóspedes e funcionários. Podem ser destacados os prêmios de President's Award oferecido pela Atlantica Hotels para os empreendimentos que atingem todas as suas metas anuais que consideram os resultados financeiros, qualidade superior em serviços, manutenção, conservação e limpeza das instalações, além da satisfação de hóspedes e funcionários.

No ano de 2008 o hotel obteve o segundo maior índice de Human Sigma, que é um prêmio pelos maiores índices na combinação da satisfação de hóspedes e funcionários e somente outros quatro empreendimentos da rede conseguiram atingir esse patamar.

Também obteve reconhecimento internacional pela empresa americana Choice Hotels International, proprietária da bandeira Comfort Suítes. O empreendimento recebeu o prêmio Gold Award por atingir notas de destaque nas avaliações e auditorias com base em relatórios de inspeção da rede americana. Indo mais além, o hotel recebeu por três anos consecutivos o Platinum Award, o reconhecimento máximo da Choice Hotels International para seus hotéis em todo o mundo.

O hotel possui quarenta e nove colaboradores e três estagiários em seu quadro de funcionários. As áreas de alimentos e bebidas, lavanderia e portaria são

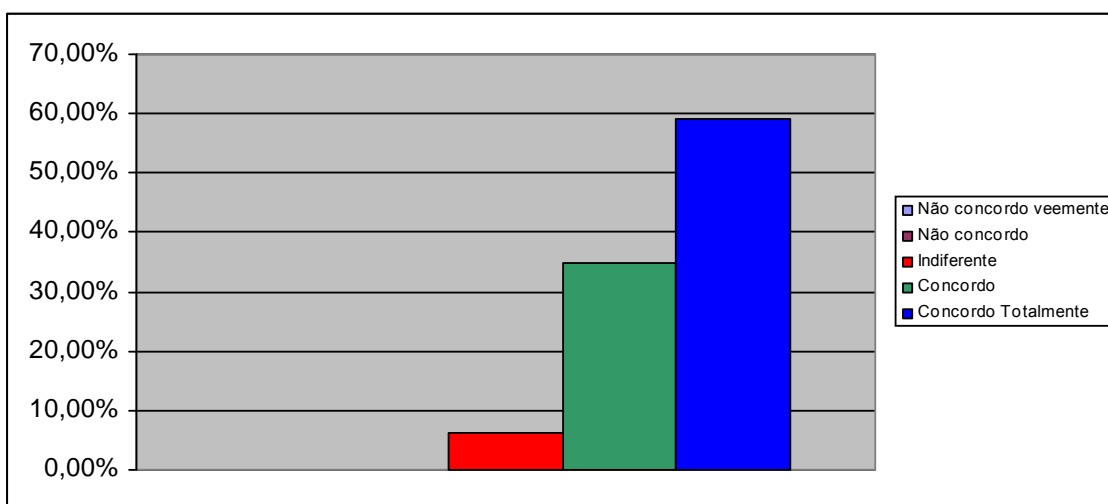
operadas por empresas terceirizadas que juntas somam mais trinta e oito colaboradores.

5 RESULTADOS

Serão apresentados os resultados, junto com a análise, da aplicação de um questionário de dez perguntas a todos os colaboradores do Hotel Comfort Suítes Brasília, totalizando uma população de quarenta e nove colaboradores.

1. A empresa em que eu trabalho aplica ações de marketing interno .

Gráfico 1 – A percepção dos colaboradores sobre o marketing interno



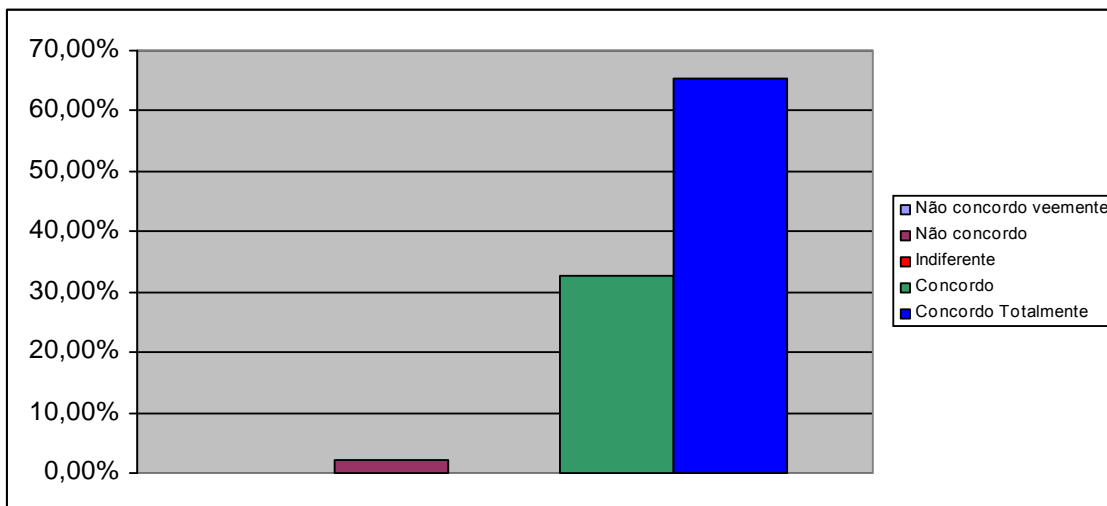
Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

Da população pesquisada, 6,12% responderam indiferente, 34,69% concordam que existem ações de *Endomarketing* na empresa e 59,18% concordam totalmente com a existência destas ações. As ações de *marketing* interno são realizadas com o objetivo de engajar os colaboradores com a empresa, não somente a unidade Comfort Suítes Brasília, mas com a Atlantica Hotels International como um todo.

Em conversa com o gerente geral e a gestora de Recursos Humanos, foi possível identificar algumas ações de *marketing* interno no hotel. O principal instrumento que a Atlantica Hotels Internacional utiliza é o informativo interno em forma de jornal bimestral que aborda diversos assuntos de interesse para o grupo formado por setenta e um hotéis. No informativo podem ser encontradas histórias dos colaboradores que cresceram profissionalmente entre outros assuntos.

2. O meu superior imediato consegue motivar o ambiente de trabalho .

Gráfico 2– Meu chefe consegue motivar o ambiente de trabalho



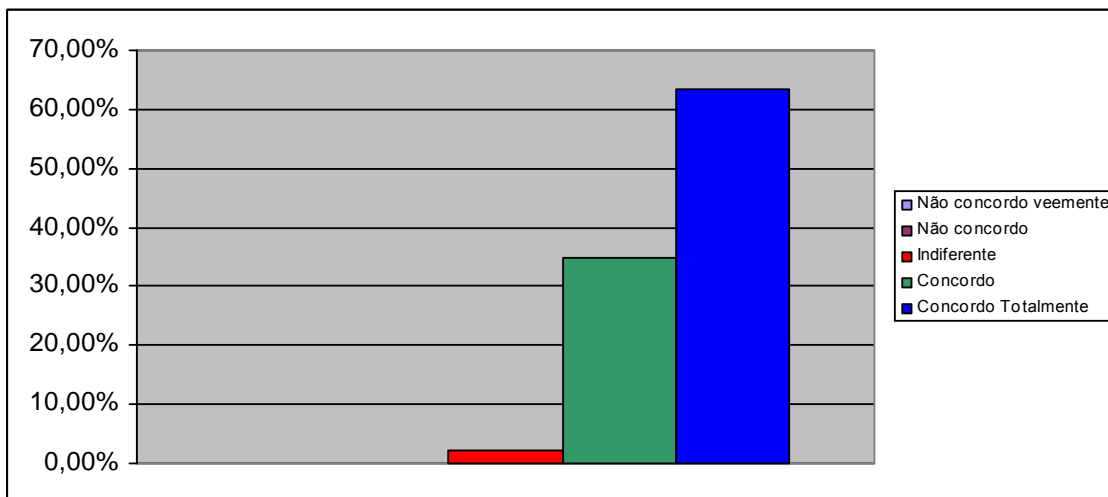
Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins , 2009.

Dos quarenta e nove funcionários que responderam a pesquisa, 2,04% disse não concordar que o chefe consegue motivar o ambiente de trabalho, 32,65% concordam e 65,31% concordam totalmente que o superior imediato consegue motivar o setor em que ele é responsável.

De acordo com os autores citados no embasamento teórico, existem etapas para a evolução da motivação dos funcionários da empresa, que são: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. A pesquisa mostra que 65,31% dos entrevistados concordam totalmente que seus superiores imediatos conseguem motivar o ambiente de trabalho, isso quer dizer que os chefes de cada setor estão conseguindo despertar esse interesse dos seus subordinados em satisfazer suas necessidades e depois de atendidas, irem buscar novas necessidades. Para conseguir despertar esse interesse dos funcionários, os chefes de cada setor estão se esforçando para renovar o processo de motivação

3. A comunicação interna da empresa e m que eu trabalho é eficaz.

Gráfico 3 – Eficácia da comunicação interna da empresa



Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

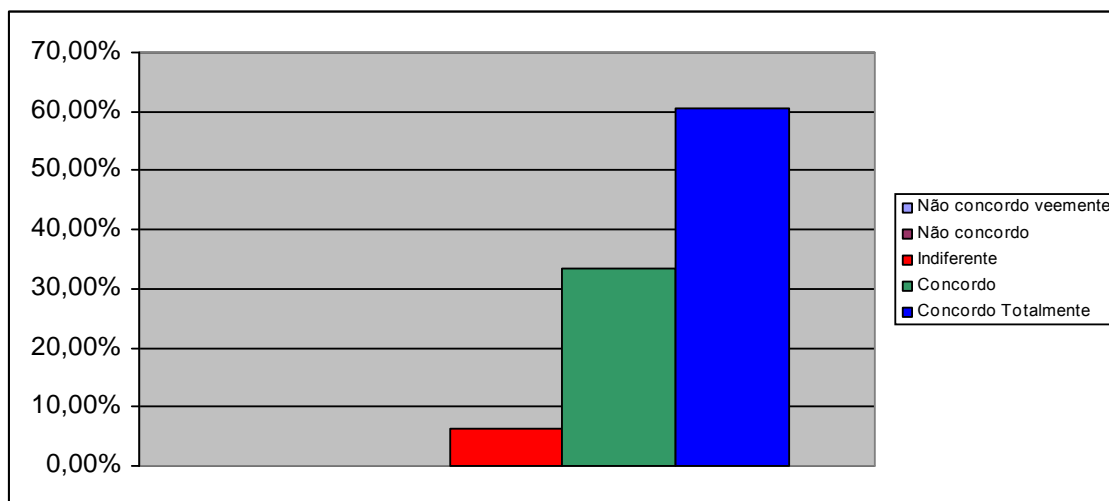
Do total da população pesquisada, 2,04% responderam indiferente, 34,69% concordam que a comunicação interna da empresa é eficaz e 63,27% concordam totalmente com isso.

Os principais instrumentos de comunicação interna utilizados pelo Hotel Comfort Suítes Brasília são: jornal interno, quadro de avisos e a *intranet*. No ambiente em que apenas os funcionários têm acesso, e existem diversos quadros de avisos. Na maioria dos corredores e nas salas, têm um quadro com a missão e a visão da empresa. No corredor interno principal do estabelecimento têm o organograma, aviso de superação de meta, aniversariantes do mês e no refeitório existe um quadro em que os funcionários podem deixar uma mensagem para os colegas de serviço.

Além disso, em conversa com o responsável de cada setor, todos falaram que ouvem as sugestões dos funcionários para a melhoria de um produto ou de um processo. Conforme os autores citados anteriormente, se o colaborador se sente parte do processo, ele tende a aumentar o seu comprometimento com as suas funções para o alcance dos objetivos organizacionais.

4. *O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da empresa em que eu trabalho influencia positivamente na minha produtividade.*

Gráfico 4 – Relação de QVT com a produtividade



Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

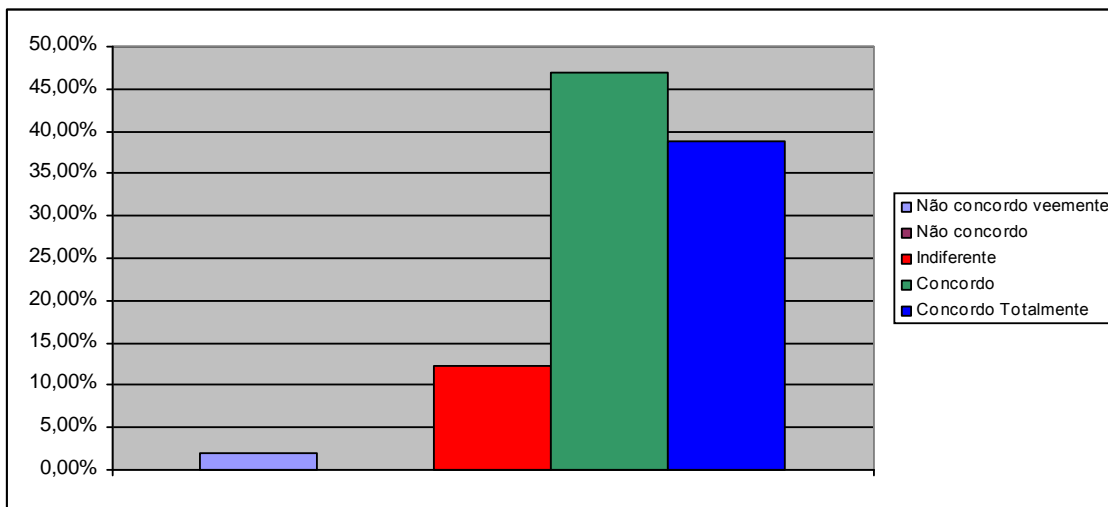
Dos quarenta e nove entrevistados, 6,25% responderam que essa relação era indiferente, 33,33% concordam que existe relação entre o Programa de Qualidade de Vida do Trabalho desenvolvido pela empresa e a produtividade do funcionário e 60,42% concordam totalmente com esta relação.

Em conversa com a gestora de Recursos Humanos do hotel, a empresa oferece treinamentos periódicos para todos os colaboradores e também o desenvolvimento do plano de carreira de cada um. Normalmente, em cada setor existem três cargos, sendo eles: Júnior, Pleno e Sênior. A função do Recursos Humanos da organização é desenvolver o plano de carreira junto com o funcionário. Eles usam os treinamentos já citados e também uma avaliação 360° a cada seis meses com o colaborador.

Existe uma equipe de saúde em prontidão para realizar o primeiro atendimento em caso de problemas de saúde, tanto do hóspede quanto do funcionário. Além disso, existe uma série de procedimentos para manter a Saúde e Segurança no Trabalho, como: ergonomia, locais sempre bem iluminados, portas que fecham automaticamente, equipamentos de proteção individual entre outros procedimentos.

5. *A minha produtividade pode aumentar se a organização melhorar a comunicação interna e diminuir a burocracia.*

Gráfico 5 – Aumento da produtividade



Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

Da população pesquisada, 2,04% não concordam veemente que a produtividade tenha relação com a comunicação interna e burocracia, 12,24% acham essa relação indiferente, 46,94% concordam e 38,78% concordam totalmente que a produtividade aumentará se a organização melhorar a comunicação interna e diminuir a burocracia.

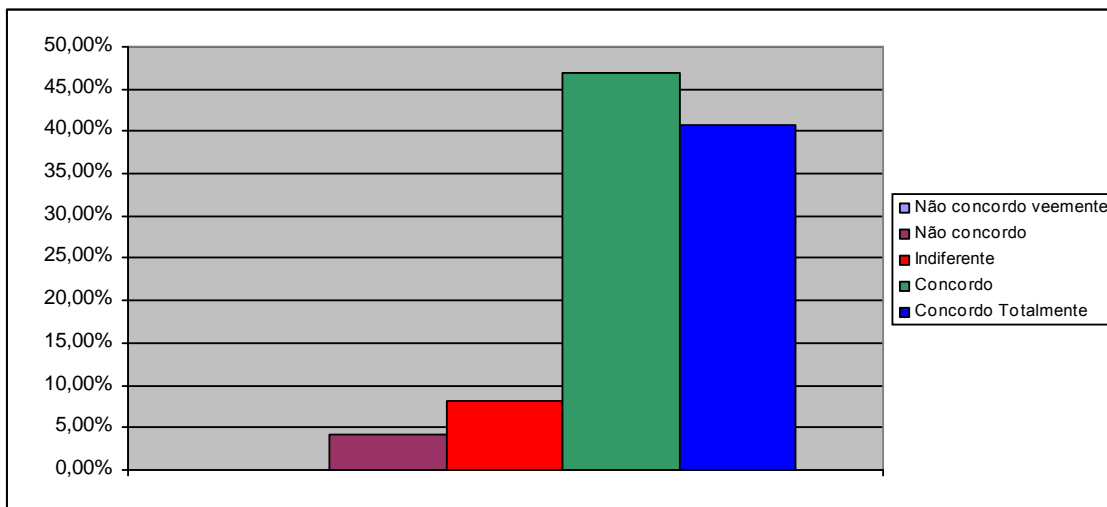
Como citado anteriormente no gráfico 3, os principais instrumentos de comunicação interna utilizada pelo hotel são: jornal interno, quadro de avisos e a *intranet*.

Para existir delegação de poder é necessário que o responsável por cada setor tenha confiança nos funcionários que ele possa atribuir atividades, pois qualquer erro ou falha, o chefe que será o responsável.

A diminuição da burocracia pode fazer com que os colaboradores consigam realizar suas atividades no tempo correto e talvez até superem as metas. Também pode ter ocorrido o não cumprimento de uma atividade por causa da burocracia excessiva.

6. *Sinto que as minhas idéias e meu trabalho são reconhecidos pelos meus superiores.*

Gráfico 6 – Reconhecimento do trabalho e das idéias



Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

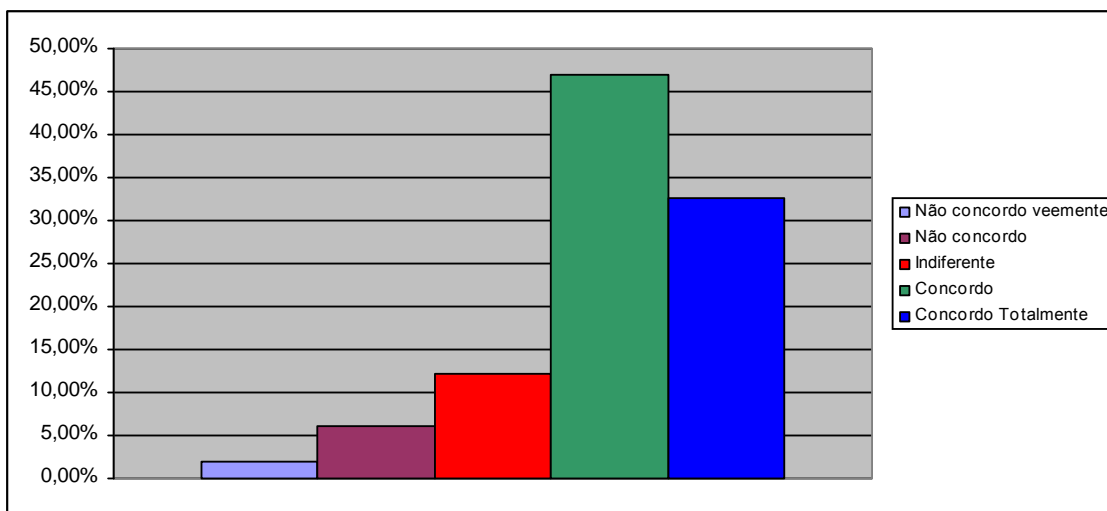
De acordo com a pesquisa, 4,08% não concordam que as idéias e o trabalho são reconhecidos pelos chefes, 8,16% responderam indiferente, 46,94% concordam e 40,82% concordam totalmente com isso.

Antes da aplicação do questionário aos colaboradores do Hotel Comfort Suites, o pesquisador se reuniu com o gerente geral e os responsáveis por cada setor. Em uma conversa informal, a maioria disse que sempre valoriza novas idéias dos seus funcionários e isso os motivam a crescer profissionalmente. Dos sete chefes de setores do hotel, quatro ingressaram como estagiários.

A gestora de Recursos Humanos informou que o funcionário que se dedica e participa dos treinamentos, consegue sair do cargo Júnior para o Pleno em um ano. Para conseguir um cargo Sênior é necessário que exista a oportunidade. No Hotel Comfort Suites existe um caso no setor de eventos em que o funcionário conseguiu a promoção do cargo Júnior para o Pleno em um ano e subiu para o cargo Sênior em menos de um ano. Em conversa com o gerente geral, ele afirmou que o funcionário é muito dedicado e pró-ativo e merecia esse voto de confiança. Este funcionário foi promovido em Janeiro de 2009 e participou de vários treinamentos para assumir o cargo em Março do mesmo ano.

7. *Eu consigo trabalhar de forma mais eficaz quando o meu chefe delega atividades, funções e responsabilidades para mim.*

Gráfico 7 – Delegação de poder



Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

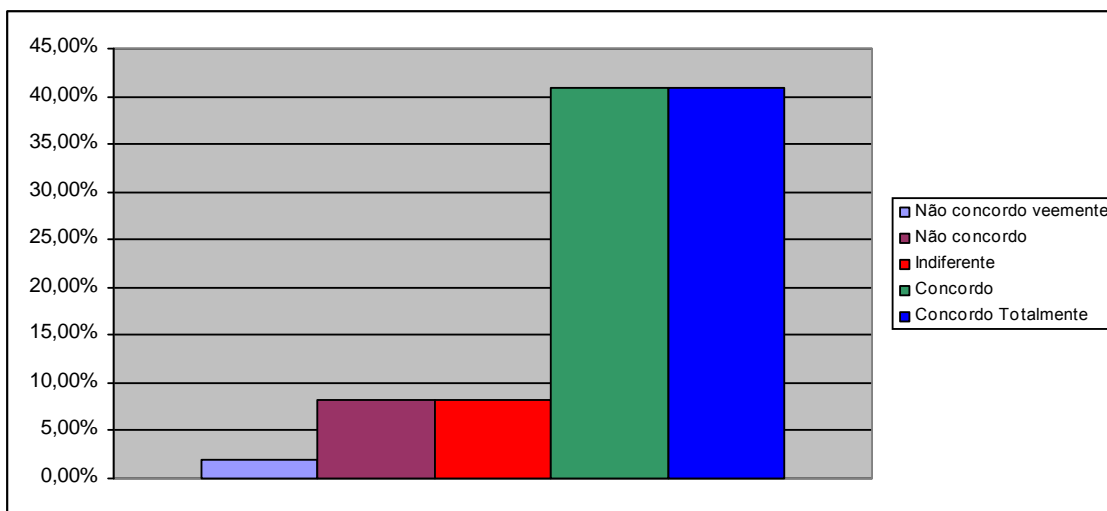
Conforme a população pesquisada, 2,04% não concordam veemente que consiga trabalhar de forma mais eficaz quando o chefe delega atividades, funções e responsabilidades, 6,12% não concordam, 12,24% respondeu indiferente, 46,94% concordam e 32,65% concordam totalmente.

Conforme análise da questão 5, talvez os funcionários estejam querendo mais autonomia, mas não basta querer apenas. O chefe tem que sentir-se seguro o suficiente para delegar responsabilidades para os funcionários. Quando o responsável pelo setor evita delegar poder para os seus subordinados, ele pode estar perdendo tempo com atividades de nível operacional que poderia ser utilizado para decisões de nível estratégico e tático.

Para aplicar a delegação de poder na empresa de forma eficaz é necessário seguir os seis passos: tolerância a erros, confiança, visão, deixar claro a missão da empresa, um bom sistema de avaliação interna e externa e motivação.

8. *Eu acho correto a empresa premiar o melhor funcionário do mês com um **botton**.*

Gráfico 8 – Premiar o melhor funcionário do mês com um **botton**



Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

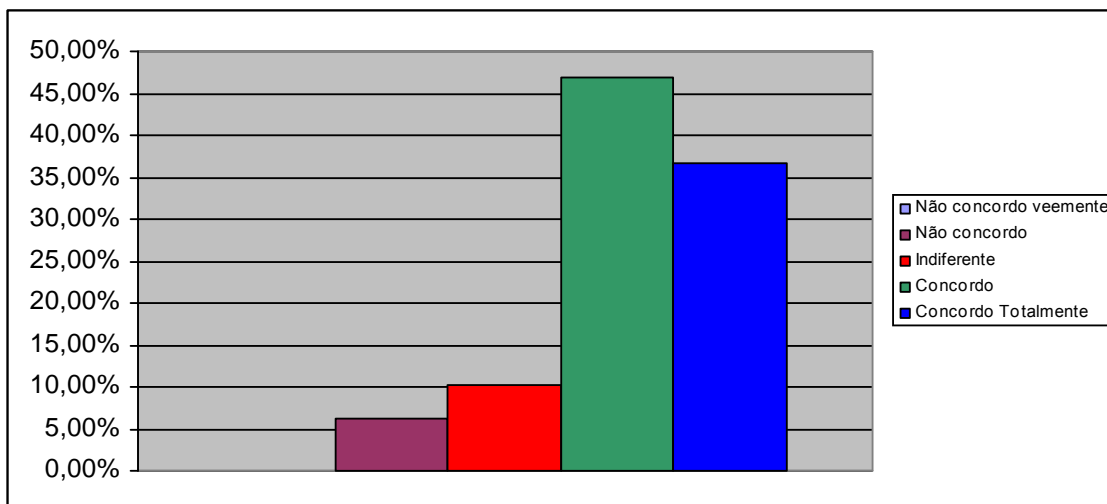
De acordo com a pesquisa, 2,04% dos colaboradores não concordam veemente com a método da empresa premiar o melhor funcionário com um *botton*, 8,16% não concordam, 8,16% responderam indiferente, 40,82% concordam e mesma porcentagem concorda totalmente.

Para promover o engajamento do colaborador com a empresa e sua marca, a Atlantica Hotels Internacional elege mensalmente ou bimestralmente de acordo com a quantidade de funcionários de cada hotel, um colaborador de destaque que é votado por cada chefia de departamento de acordo com as ações realizadas e o engajamento daquele colaborador indicado no período.

O que recebe mais votos é eleito Colaborador do Mês ou Bimestre e recebe além de uma bonificação extra no salário daquele mês, um *botton* em forma de estrela com uma pedra brilhante e uma carta personalizada do presidente da empresa reconhecendo e parabenizando o colaborador pelo seu engajamento e destaque. O colaborador é ainda destacado durante a festa de premiação do colaborador eleito, o que por si só, já é um convite para a participação de todos para prestigiar o colega de trabalho homenageado.

9. *Comunicação interna, ambiente de trabalho motivado e uma cultura organizacional bem estruturada são os principais benefícios do marketing interno.*

Gráfico 9 – Os três maiores benefícios do marketing interno



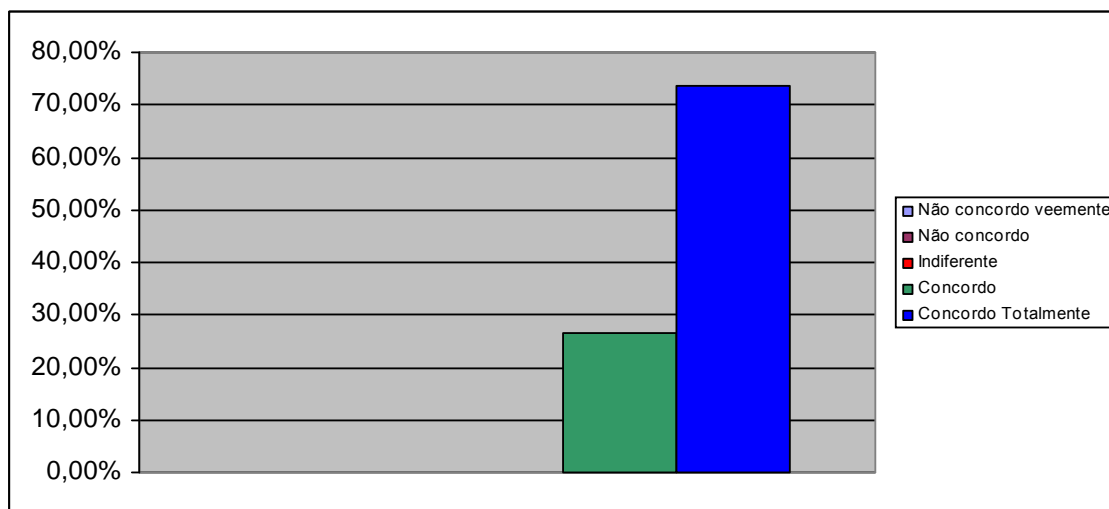
Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

Conforme a população pesquisada, 6,12% não concordam que comunicação interna, ambiente de trabalho motivado e uma cultura organizacional bem estruturada são os principais benefícios do *marketing interno*, 10,2% responderam indiferente, já 46,94% concordam e 36,73% concordam totalmente.

Antes da aplicação do questionário, o pesquisador explicou brevemente o que era o *Endomarketing*. Conforme a interpretação e entendimento de cada colaborador foi possível chegar ao resultado demonstrado no gráfico 9. Grande parte dos colaboradores concorda que para eles aumentarem o comprometimento com a empresa e alcançarem os objetivos organizacionais, é necessário uma comunicação interna eficaz, um ambiente motivado tanto pelo chefe quanto pelos colaboradores e uma estrutura organizacional muito bem definida e organizada.

10. A empresa em que eu trabalho incentiva iniciativas e valoriza os colaboradores.

Gráfico 10 – Incentiva a iniciativas e valoriza os colaboradores



Fonte: Pesquisa realizada pelo aluno Johnathan Mota Martins, 2009.

De acordo com a pesquisa, 26,53% dos colaboradores do Hotel Comfort Suites Brasília concordam que a empresa incentiva iniciativas e valoriza os funcionários e 73,47% concordam totalmente.

Conforme conversa com o gerente geral e a gestora de Recursos Humanos, o hotel possui certa tolerância a erros. Eles acham que quando o funcionário erra, ele normalmente está disposto a admitir e corrigir os erros para melhorar seu desempenho dentro da organização. De acordo com a gestora de Recursos Humanos, o último funcionário a ser demitido foi em Junho de 2008. A gestora afirma que a rotação do hotel é baixa, ao contrário dos outros hotéis de Brasília.

Normalmente, o responsável por cada setor ouve as idéias dos colaboradores e as sugestões mais interessantes são desenvolvidas pela equipe para serem apresentadas ao gerente geral, no qual avalia a necessidade e eficácia.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

De acordo com a apresentação dos resultados obtidos, foi possível perceber que o Hotel Comfort Suítes Brasília valoriza o seu cliente interno e também trabalha com ações de *Endomarketing*. Por meio de conversas informais com alguns funcionários da empresa, foi possível identificar que o principal instrumento de *marketing* interno percebido por eles é o informativo interno.

Os chefes de cada setor também estão conseguindo criar um ambiente de trabalho motivado para os colaboradores. Conforme página 15 deste trabalho, Bekin (2004) afirma que motivação é uma ferramenta utilizada para aumentar o comprometimento do cliente interno com os objetivos da empresa. Segundo os dados analisados na pergunta 2, foi possível interpretar que a maior parte dos funcionários admite que o seu superior cria situações para motivar o ambiente. Estas pessoas que são responsáveis pelos setores do Hotel Comfort Suítes Brasília criam situações que demonstram necessidades não satisfeitas por eles e pelos seus colaboradores. De acordo com Gil (2001), os meios mais comuns de motivar os funcionários são: reconhecer os avanços, valorizar as pessoas, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças.

Outra pergunta que se refere à motivação dos funcionários, é a de número 8. Nela, mais de 80% da população pesquisada acha correto a ação do hotel em premiar o melhor funcionário com um *botton*. Conforme página 16 deste trabalho, Robbins (2005) afirma que quando o chefe reconhece uma ação positiva do seu subordinado, ele estimula a repetição deste tipo de ação. Existem modos de reconhecer o trabalho e esforço do colaborador, alguns exemplos são: cumprimentar em particular o funcionário pelo seu esforço, enviar *e-mail* ou um bilhete elogiando a sua ação, elogiá-lo em público, realizar uma festa para comemorar o sucesso da equipe e vários outros modos.

Na pergunta 3, quase todos os funcionários (97,96%) responderam de forma positiva que o hotel possui uma comunicação interna eficaz. O principal instrumento de comunicação utilizado pela empresa são os quadros de aviso, mas não se resume apenas a isso. Um meio muito utilizado e que tem efeito positivo são as conversas do funcionário Sênior com o funcionário Júnior e Pleno. De acordo com página 16 desta pesquisa, Bekin (2004) afirma que a comunicação interna é

simplesmente a troca de informações entre os funcionários. É a oportunidade que o funcionário tem para explicar uma opinião ou sugestão e receber o *feedback*. Na empresa em que a pesquisa foi aplicada, os chefes de setores ouvem as sugestões e opiniões dos subordinados, em caso de interesse da organização, a idéia é desenvolvida e apresentada ao gerente geral para implantação ou não.

Conforme página 19 desta pesquisa, Huse e Cumming (apud Rodrigues, 1994) afirmam que os principais elementos para melhorar a qualidade de vida no trabalho são: Segurança e saúde no trabalho, desenvolvimento das capacidades humanas, crescimento e segurança profissional, adequada e satisfatória recompensa, integração social, direitos dos trabalhadores, espaço total de vida no trabalho e fora dele e relevância social. Um dos grandes destaques em treinamento do hotel é o *crosstraining*. Neste programa, o colaborador passa duas horas por dia durante um mês em um departamento diferente do seu para entender e aprender como funciona outro departamento e sua importância no ciclo que envolve o atendimento a um hóspede.

A cada meta alcançada ocorre uma comemoração com todos os colaboradores e quando o hotel está atendendo a sua capacidade máxima, cada funcionário recebe oito reais da empresa. Além disso, a gestora informou que os salários do Hotel Comfort Suítes estão acima da média dos hotéis de Brasília.

Outro resultado importante foi o da questão 7 que demonstra que 79,59% dos funcionários responderam de forma positiva que conseguem trabalhar de forma mais eficaz quando o superior imediato delega atividades, funções e responsabilidades. Como já apresentado na página 17 deste trabalho, Bekin (2004) afirma que o chefe que não consegue trabalhar esta ferramenta, tem a tendência de ficar sobrecarregado enquanto os seus subordinados estarão ociosos em uma grande parcela do tempo e também não conseguirão ajudar o chefe numa urgência, pois possivelmente não possuirão o conhecimento do processo.

Esta ferramenta também ajuda a diminuir a burocracia nos processos e aumenta o reconhecimento dos superiores em relação ao trabalho realizado pelos subordinados. (SPILLER, 2004)

Foi possível identificar a utilização desta ferramenta quando o gerente geral e a gestora de Recursos Humanos apresentaram o setor de eventos da empresa. A funcionária Plena estava atendendo um cliente por telefone e montando uma proposta para a utilização de uma das salas do hotel, neste caso, ela negociou com

o cliente e elaborou uma proposta para o funcionário Sênior aprovar e logo em seguida ser enviada ao cliente em potencial.

Portanto, fica claro que o Hotel Comfort Suítes Brasília desenvolve ações de *endomarketing* e que elas têm relações diretas com a produtividade dos colaboradores. Como apresentado na página 14 desta pesquisa Bekin (2004) afirma que a primeira ação de *marketing interno* que a organização deve desenvolver é a mentalidade do cliente interno. Com isso, conseguirá aumentar o comprometimento do colaborador e consequentemente atender de forma mais eficaz o cliente externo.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar qual a relação do *endomarketing* com o aumento da produtividade da organização. Para alcançar o êxito na pesquisa, foi necessário identificar as cinco principais ferramentas para implantação, que são: motivação, comunicação interna, qualidade de vida no trabalho, *empowerment* e cultura organizacional.

Com o desenvolvimento destas cinco ferramentas foi possível compreender de forma mais clara o que é o *endomarketing* e qual a sua utilidade. O *marketing* interno é uma ferramenta trabalhada para os colaboradores conhecerem melhor a empresa e seus objetivos. Também é utilizado para disponibilizar mais autonomia e participação aos colaboradores e consequentemente aumentar a satisfação e o comprometimento dos mesmos com a organização.

A empresa escolhida para desenvolver o estudo de campo foi o Hotel Comfort Suítes Brasília. Por meio de aplicação do questionário com dez perguntas para todos os quarenta e nove funcionários da empresa foi possível identificar e entender o que os colaboradores da organização acham das ações de *endomarketing* desenvolvidas. Assim como, também foi possível identificar os principais fatores envolvidos no processo de implantação do *marketing* interno e se eles estão sendo desenvolvidos pela organização pesquisada.

O objetivo do trabalho foi analisar os benefícios gerados pela implantação do *endomarketing* no setor hoteleiro, com base no exemplo do Hotel Comfort Suítes Brasília. Este objetivo foi alcançado por meio da aplicação do questionário a todos os colaboradores da empresa. Foi possível identificar: um ambiente de trabalho motivador, o reconhecimento das chefias em relação às ações dos funcionários, comunicação interna eficaz, um programa de qualidade de vida no trabalho desenvolvido, a confiança dos chefes em delegar funções e responsabilidades aos seus subordinados e valorização dos colaboradores.

O *Endomarketing* tem participação direta na produtividade da empresa. Quando ela é desenvolvida de forma eficaz, faz com que o ambiente de trabalho mude para melhor. Os funcionários irão ter mais espaço dentro da empresa por meio de opiniões, responsabilidades e funções. Desta forma, os colaboradores irão aumentar o seu comprometimento com os objetivos organizacionais.

Como contribuição, a pesquisa apresenta resultados obtidos por meio das ações de *marketing* interno no setor hoteleiro que podem ser desenvolvidas por outras empresas de outros setores. Este estudo também pode tornar-se fonte para futuras pesquisas, já que o material científico sobre este assunto é escasso. Assim como, pode melhorar o ambiente interno da organização e beneficiar a sociedade com melhores serviços prestados.

As principais limitações encontradas para o desenvolvimento desta pesquisa foram: material científico escasso em *sites* com artigos científicos como SCIELO, a falta de um documento formal do Hotel Comfort Suites Brasília mostrando a produtividade antes e depois do desenvolvimento do *endomarketing* e a dificuldade de encontrar fontes bibliográficas que explicassem o surgimento do *marketing* interno.

Como sugestão para pesquisas futuras cabe investigar os resultados da produtividade de uma empresa no qual o pesquisador tenha interesse em realizar uma análise do antes e depois do desenvolvimento do *marketing* interno. Por meio de documentos e estatísticas que comprovem os resultados no período antes da implantação do *endomarketing* e depois. A partir destes resultados, será possível mensurar o quanto vale a pena implantar esta ferramenta.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: como estratégia de gestão. Porto Alegre: L & PM, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. 9. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAUTONE, Silvana. O valor de uma cultura forte. São Paulo, 2006. Disponível em: < http://portalexame.abril.com.br/de gustacao/secure/de gustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0875/gestaoepessoas/m0101289.html >. Acesso em: 15 abr. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno** . Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

	1	2	3	4	5
1 - A empresa em que eu trabalho aplica ações de marketing interno.					
2 - O meu superior imediato consegue motivar o ambiente de trabalho.					
3 - A comunicação interna da empresa em que eu trabalho é eficaz.					
4 - O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da empresa em que eu trabalho influencia positivamente minha produtividade.					
5 - A minha produtividade pode aumentar se a organização melhorar a comunicação interna e diminuir a burocracia.					
6 - Sinto que as minhas ideias e meu trabalho são reconhecidos pelos meus superiores.					
7 - Eu consigo trabalhar de forma mais eficaz quando o meu chefe delega atividades, funções e responsabilidades para mim.					
8 - Eu acho correto a empresa premiar o melhor funcionário do mês com um <i>botton</i> .					
9 - Comunicação interna, ambiente de trabalho motivado e uma cultura organizacional bem estruturada são os principais benefícios da implantação do marketing interno.					
10 - A empresa em que eu trabalho incentiva iniciativas e valoriza os colaboradores.					

Instruções:

- 1 = Não concordo veemente
- 2 = Não concordo
- 3 = Indiferente
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente